

企業不祥事の要因についての一考察

—シュタインマンの見解を中心として—

A Consideration Regarding the Causes of Corporate Scandal:
From Horst Steinmann's Point of View

高 見 直 樹

Naoki TAKAMI

1. はじめに

わが国では、近年、雪印乳業の食中毒事件、三菱自動車のリコール隠し、BSEに関する雪印食品牛肉偽装事件、東京電力の原子力発電所のトラブル隠し、JR西日本の列車脱線事故、松下電器の石油温風機一酸化炭素中毒事件、トヨタ自動車の大規模リコール問題など、企業不祥事が後を絶たず、企業倫理への関心が高まっている。

本稿では、ドイツのエアランゲン＝ニュルンベルク大学（Universität Erlangen - Nürnberg）のシュタインマン（Steinmann, H.）の企業倫理論に関する業績に依拠することによって、企業不祥事の要因について考察する。

シュタインマンは、ウルリッヒ（Ulrich, P.）やホーマン（Homann, K.）⁽¹⁾とならび、現代のドイツの企業倫理（Unternehmensethik）研究のなかで重要な地位を占めている。「これら3人のアプローチを現代の企業倫理論の代表として選抜する学説研究としては、ラマースとシュミッツの研究（Lammers, J. / Schmitz, O. [1995]）、グラブナー＝クロイターの研究（Grabner-Kräuter, S. [1998]）、モーアの研究（Mohr, M. [1998]）、ケーニッヒの研究（König, M. [1999]）がある」（岡本人志 [2001] 51ページ）。また、企業倫理学説研究を比較経営経済学（Vergleichende Betriebswirtschaftslehre）の方法に基づいておこなったノイゲバウアー（Neugebauer, U.）は、次のように述べている。「ニックリッシュ（Nicklisch, H.）、カルフェラム（Kalveram, W.）、ウルリッヒ、およびシュタインマンの経営経済学コンセプトは、倫理的な経営経済学を代表するものとしてみなされる」（Neugebauer, U. [1998] S.18.）と。

シュタインマンの企業倫理論が、現代のドイツの企業倫理論のなかで、重要な位置をしめていることについては、日本においても、岡本人志 [2001] をはじめ、鈴木辰治 [1996]、生

（1）ウルリッヒやホーマンの企業倫理に関する研究については、次のような研究がある。風間信隆 [2003]、岡本人志 [2007]、岡本人志 [2008]、万仲脩一 [2009]。

駒道弘 [1997], 田中照純 [1997], 万仲脩一 [2001], 万仲脩一 [2004], 高見直樹 [2004], 高見直樹 [2006], 高見直樹 [2008], 松田 健 [2009] などにおいても記されている。

なお、われわれは、シュタインマンの所説に依りながら企業不祥事の要因について考察する前に、シュタインマンが自らの企業倫理論を構築するにあたり、企業不祥事に関する問題解決の実際の成功した事例であるネスレ社の事例を再構成し、応用可能な一般的な原則を得ようとした点について整理する。この整理作業をおこなうことによって、シュタインマンの企業倫理論の解明にとって、企業不祥事に着眼することは意味をもつことを示すことができる。それゆえに、本稿において、企業不祥事の要因に関するシュタインマンの所説がどのようなものであるかを調べ確かめることは、シュタインマンの企業倫理論の構築の過程を研究する者にとって、不可欠な作業であるといえるであろう。

まず、第2節において、ネスレ社の企業不祥事に対する取り組み事例とシュタインマンの企業倫理の理論を確認し、そのうえで、第3節において、シュタインマンおよびかれのグループに属するレーア (Löhr, A.) が唱えている、「企業における非倫理的行為に対する根拠 (Gründe für unethisches Handeln in Unternehmen)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.27.) について考察する。

2. ネスレ社の企業不祥事に対する取り組みと企業倫理の理論

シュタインマンおよびレーア (以下、シュタインマンとする) は、「企業倫理の規定に対する『現実的』な出発点 (Ansatzpunkt) を見つけるために、意識的に、直接的な企業実践からの1つの事例をもって出発することが、適切である」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1988], S.301.) という基本的な立場に基づいて、代表的な事例として、「第三世界での母乳代用品の販売に関する、ネスレ社の行動」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1988], S.301.) ⁽²⁾ を研究する。

1970年代、ネスレ社は、同社の積極的な販売戦略が第三世界の発展途上国における乳児の死亡率の上昇と重要な関係があると批判され、ついには製品ボイコットにさらされた。広告戦略よる説得力のある約束や巧妙な試供品が、母乳による子育ての可能な母親に対しても母乳代用品への不必要な転換へと導いている点、清潔な水などの衛生条件の欠如により母乳代用品の消費が処方箋通りの基準に従うことが不可能であり、そのために伝染病などが引き起こされている点、高価な母乳代用品は経済的な理由から薄められて使用され、栄養不良が蔓延している点、多くの親が印刷された説明書に従える読み書き能力をもっていない点などが指摘された (Löhr, A. [1991] S.206 – 210.)。

シュタインマンは、この事例の再構成を通じて、「古典的な意味で (単なる) 利益極大化を目指す会社の典型的な行動から、企業政策の倫理的志向性への推移」(Steinmann, H. / Löhr, A.

(2) シュタインマンおよびレーアがネスレ社の事例を再構成して自らの企業倫理論を提唱している点については、高見直樹 [2002] をも参照されたい。

[1988] S.301.) のモデルを提示する。

コンフリクトの局面は、「公の場における（非難の応酬である……私注）議論，専門家の間での論争，裁判の過程，およびボイコット政策によって支配された」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.301.）局面である。ネスレ社は、当初、批判的な関係集団に対して対決姿勢をとった。同社は、法廷措置で対抗し、法廷では勝訴したものの、かれらとの意思疎通に関心をもたなかったために、同社製品に対するボイコット運動が展開された。

つぎに、歩み寄りの局面は、「多かれ少なかれ必要に迫られた，行動ガイドラインの受け入れを経て，訴訟当事者の鎮静がさしあたり達成されえた」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.301.）局面である。この局面では、ネスレ社は、世界保健機関（WHO）が国連加盟国に対して勧告した母乳代用品の販売に関するガイドラインを基礎にして、同社独自のガイドラインを策定した。しかしながら、「ボイコットグループは、ネスレが、行動ガイドラインを策定する努力を、もっぱら社内においておこなった，ということに賛成しなかった」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.305., Löhr, A. [1991] S.213.）。また同社は、この局面において、次の合意の局面で「コンフリクトの和解的⁽³⁾ (friedlich) な解決に対する手掛り」（Löhr, A. [1991] S.213.）となる委員会を設けたが、これについても、設置当初は、「単なる『PRトリック』」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.305., Löhr, A. [1991] S.213.）としてみなされた。なぜならば、その委員会によって、ガイドラインの順守がネスレ社の企業内部で監視されることになっていたからである。そのため、依然としてボイコットは撤回されなかった。

最後に、合意の局面は、「基本的に変化した企業哲学によって、倫理的観点のもとですべての関係者にとって満足できる和解が生じた」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.301.）局面である。この局面では、ネスレ社は、ようやく対話の重要性に気づき、「関係者との『対話の戦略』を通じて合意を獲得し、そしてそれによってコンフリクトを解決する」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.306., Löhr, A. [1991] S.214.）ことを試みるようになった。ネスレ社は、対話の戦略を、「真剣かつ建設的に意思疎通することを義務化すること」（Löhr, A. [1991] S.214.）と考えた。そして、同社は、委員会によって、対立している関係集団に、公開討論の場を提供し、ガイドラインの監視および一層の発展に取り組むことになった（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.306.）。委員会の職務は、最終的に、「非公開の仕組み（クローズドショップ）ではなくてむしろ真剣に受け入れるべき批判的な諸意見に対してオープンである制度を提供しなければならないような、ネスレの販売行為に関する対話の推進者および監視者」

(3) われわれは、シュタインマンの諸著作における、ドイツ語の Frieden, friedlich, 英語の peace, peaceful に対して、「平和」、「平和的」ではなくて、「和解」、「和解的」という訳語をつけた。「平和」という訳語をつけると、シュタインマンの「下から」積み上げていこうという意図が、うまく表現できないように思えるため、「争っていたもの、反発しあっていたものが仲直りすること」（大辞泉 [1998] 2842 ページ）、「相互の意思がやわらいで、とけあうこと。なかなかおり」（広辞苑 [1998] 2862 ページ）という意味をもつ「和解」という訳語をつけた。

(Löhr, A. [1991] S.214.)として理解された。ネスレ社は、批判的な関係集団に助言を求め、より強力なモラル性を獲得した。批判的な関係集団から、同社のガイドラインに対して追加要求が提案された際には、同社はこの追加要求を受け入れ、これに対応するために意見交換をおこない、最終的に、ガイドラインの諸項目の厳密な策定に至った。その後、ガイドラインの追加要求に対する同社の順守が監査され、ボイコットは中止された(Löhr, A. [1991] S.215－216.)。こうして同社は、対話の戦略を通じて、母乳代用品が発展途上国においていかにして販売されるべきかに関して合意を得た。

シュタインマンは、企業体制の有効性には限界があると考えており、「企業倫理（事業モラル）による企業体制の補完へのますます鋭い要求が唱えられた」（Steinmann, H. / Gerum, E. [1985] S.242.）場合には、企業によって自己拘束という意味において受け入れられるような規範の確立が要求されるという。

シュタインマンは、ネスレ社の事例を再構成することを通じて、企業倫理を、次のように定義する。「企業倫理は、関係者との対話による意思疎通を通じて基礎づけられる、あるいは基礎づけられうる、すべての実質的および過程的な規範を包含しており、その規範とは、具体的な企業活動の管理において利益原則が誘発するコンフリクトの作用を制限するために、企業によって自己拘束という目的のために義務的に実施されるものである」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] S.310.）と。シュタインマンの定義でいう「実質的な規範」には、ネスレ社が対話を通じて策定したガイドラインなどが属し、「過程的な規範」には、実質的な規範の実施を可能にし、促進する制度、すなわち、対話の推進者および監視者となるネスレ社の委員会などが属する。

以上のように、ネスレ社の不祥事とその解決は、シュタインマンの企業倫理論の構築の出発点であり基礎である。シュタインマンは、企業不祥事の解決に成功したこの事例を通じて、「対話原理の制度化(Institutionalisierung des Dialogprinzips)」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.149.）⁽⁴⁾が必要であることを確信したのである。

次に、われわれは、第3節において、企業不祥事の要因に関するシュタインマンの見解について考察する。この作業は、シュタインマンの企業倫理論をより深く理解するうえで役立つと考えられる。

3. 組織構造の障壁

本節において、われわれは、シュタインマンとかれのグループに属するレーアとの共著『企業倫理の基礎（Grundlagen der Unternehmensethik）』（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994]）を取り上げる。このSteinmann, H. / Löhr, A. [1994] は、『経営学史事典』（経営学史学会編 [2002]）

（4）対話については、シュタインマンは、P&G社の事例においては、自らがコーディネーターとなって対話の実践方法を提示している。この点については、高見直樹 [2009] を参照されたい。

において、「ヨーロッパ諸国における経営倫理研究」(中村瑞穂 [2002] 162 ページ) という項目のなかで、「ドイツについて見ても、……経営倫理に関していえば、その研究の重要性に対する認識はきわめて強い。代表的な論者として広くは構成主義の立場に立つシュタインマンとその学派を、また、その代表的文献として Steinmann, H. / A. Löhr, *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2 Aufl., 1994, をあげることができる」(中村瑞穂 [2002] 163 ページ) と紹介されている。

シュタインマンおよびレーア(以下、シュタインマンとする)は、この Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] のなかで、「企業における非倫理的行為に対する根拠」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.27.) という章を設けており、われわれは本節では、この章において論じられている内容について検討することによって、企業不祥事の要因について考察していく。シュタインマンは、この章のなかで、次の3つの項目を設けている。

- 1) 「体制上の強制 (Systemzwänge)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.27.)。
- 2) 「組織に条件づけられた制約 (Organisationsbedingte Restriktionen)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.29.)。
- 3) 「経営者のモラルについて (Zur Moral von Managern)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.46.)。

シュタインマンは、このうち、「組織に条件づけられた制約」という項目においては、さらに2つの項目、(a) 「組織構造の障壁 (Barrieren der Organisationsstruktur)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.29.)、(b) 「組織文化の障壁 (Barrieren der Organisationskultur)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.39.) を設けている。

また、「経営者のモラルについて」という項目においては、さらに3つの項目、(a) 「日和見主義的な基本志向の蔓延 (Die Verbreitung opportunistischer Grundorientierungen)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.46.)、(b) 「経営者の典型的な⁽⁶⁾企業倫理的意識 (Typische unternehmensethische Bewußtseinslagen von Managern)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.52.)、(c) 「経営者の典型的な行為様式 (Typische Handlungsweisen von Managern)」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.58.) を設けている。

なお、本稿の第2節において、われわれは、シュタインマンの企業倫理論が、企業は「対話原理の制度化」(Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.149.) を通じて対話を可能にしなければならぬと提案するものであり、制度倫理としての特徴をもつことを確認した。シュタイン

✓ (5) Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] については、万仲脩一 [2004]、岡本人志 [2009] も取り上げて研究している。これらの研究についても参照されたい。

(6) 原語の「typisch」は、新現代独和辞典によると、「類型的な、典型的な(今日ではしばしば軽蔑して、また皮肉に)」(新現代独和辞典 [1993] 1376 ページ) と記されており、シュタインマンが、皮肉をこめて典型的と述べていることが伺える。

マンの企業倫理論は、「個々の個人とその個人責任を問題とするのではなくて、制度、すなわち行動と責任の枠組み条件ないしルールを問題とする」（岡本人志 [2001] 51 ページ）ものであった。

シュタインマンが Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] において指摘している企業不祥事の諸要因のうち、この制度の問題に関係が深いのではないかと考えられる要因として、「組織構造の障壁」がある。「組織構造は、企業の全体職分（Unternehmensgesamtaufgabe）の分化（分業）（Differenzierung（Arbeitsteilung））と統合（労働統合）（Integration（Arbeitssynthese））のための全ての行われている一般的な規制の全体とみなされる」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.29 – 30.）。

シュタインマンは、「経験的研究（empirische Untersuchungen）は、ここでは経済体制の強制に全く依存しない、非倫理的行為（unethisches Handeln）に対するもう 1 つの根拠が見出されることに強く注意を喚起している。最近、倫理的に誤った行動（ethisches Fehlverhalten）に対する組織構造の重要性がより強く注目されるようになり、その結果、組織における倫理的に誤った行動に対して責任があるのは、個人のみである、という古典的な考え方が相対化されている」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.29.）と述べている。

以下において、われわれは、「組織構造の障壁」に関するシュタインマンの見解について考察する。シュタインマンは、組織構造の障壁として、次の 3 つの問題領域について指摘している。

- ① 「分業（Arbeitsteiligkeit）」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.32.），
- ② 「意思決定権限の分散（Diffusion der Entscheidungskompetenzen）」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.32.），
- ③ 「古典的な命令階層（klassische Befehlshierarchie）」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.32.）。

① 分業

シュタインマンは、組織構造の第 1 の障壁として「分業」について論じている。シュタインマンは、「生産過程の高度な分業は、それが、あらゆる高度に発達した産業社会にとって特徴的であると同様に、倫理的考慮（ethische Reflektion）に対する第一の重要な障害として強調されうる」（Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.32.）と主張する。シュタインマンは、分業の問題点について、次のようにいう。「組織された行為（organisiertes Handeln）のこの分業的分化（arbeitsteilige Ausdifferenzierung）は、個々の協働者が高度に特化された部分職分（Teilaufgabe）のみを任され、他方において全体的な関連はかれにとってほとんど展望できないものになる、という状況を条件づける。しかしながら、自己の行為の結果が限られた範囲においてのみ展望可能であるところでは、責任を意識した行為（verantwortungsbewußtes Handeln）のためおよび倫理的考慮のための、決定的な前提条件（entscheidende Voraussetzung）

が欠落する」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.32.）と。

シュタインマンは、この関連において、とりわけ、「広く普及している管轄という考え方（Ressortdenken）は、倫理的行為にとって、大きな障害をもたらす」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.32.）という。その場合、「非倫理的な実践方法（Praktiken）は、たとえ認識されたとしても、それは（想像上、あるいは實際上）自己の権限範囲あるいは責任範囲（Zuständigkeits- oder Verantwortungsbereich）に属さないという理由で、非難（monieren）されないし、あるいは修正（verändern）されない」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.32 – 33.）と指摘する。シュタインマンは、「そのような消極性は、一方では、変化への不足する動機づけ（fehlende Motivation zur Änderung）によって、他方では、さらに、組織的な障壁の克服と結び合わせるのであれば予想される苦難（Schwierigkeiten）の、ぞっとするような作用（abschreckende Wirkung）によって、基礎づけられる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.33.）と指摘する。つまり、「人は、しっかりと記載されそして付与された権限（festgeschriebene und autorisierte Zuständigkeiten）に関するコンフリクトについてののみ思惟する」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.33.）のである。

さらに、この関連のなかで、シュタインマンは、「特に、常に進行する、たいていの職業（Berufe）の専門化（Professionalisierung）が、注目されるべきである」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.33.）という。シュタインマンは、「経営的な全体職分は、ますますより小さく（kleiner）そしてより事細かに規定（spezialisierter）された部分範囲（Teilbereiche）に分けられ、その作業にとっては、しばしば、ますますより狭い知識を持つ、高度な専門家（Experten）のみが適している」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.33.）という点を問題視する。シュタインマンは、「専門家階層（Expertentum）は（倫理的に）規律に服させられる（disziplinieren）のがまったく困難である、という主張（These）は、いくつかの質的な熟慮（qualitative Überlegungen）によっても支えられる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.33 – 34.）という。シュタインマンは、専門家を、次のように特徴づける。

- ① 専門家は、「独自の、（外部の人にとっては……私注）実感として理解するのがまったく困難である言葉遊び（Sprachspiele）を、展開する」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.）。つまり、専門用語を用いる。
- ② 専門家は、「かれらが日常的につきあっている危険を、些細なことのように見せる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.）。
- ③ 専門家は、「かれらの視角の極端な選択度（extreme Selektivität）を見落とす」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.）。つまり、自分たちの視角は狭いものであるということを見落とす。
- ④ 専門家は、「専門的権限（Spezialkompetenz）を一般化（generalisieren）する」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.）。つまり、専門的権限を他に押し付ける。

シュタインマンは、「すでに『専門家の権力 (Expertenmacht)』という標語のもとでしばしば議論された問題は、もうかなり以前から、伝統的なスタッフライン組織 (Stab – Linie – Organisation) に関する議論における過度な専門化 (Spezialisierung) の、このような作用 (Auswirkungen) である」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.) という。シュタインマンは、ここでは、「専門家 (Experten) は、確かに、専門家自身はフォーマルな意思決定の担い手ではないが、意思決定の前の段階で、しばしば権威をもって (maßgeblich)、ライン管理者 (Linienmanager) の見方 (Sichtweise) に影響を与える」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.) と指摘する。そして、それによって、「倫理的に問題となる状態が作り出される」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.)。というのは、「一方において、専門家 (Spezialisten) は、かれらの不足している権限 (mangelnde Kompetenzen) のために、全く責任を意識しておらず (あるいは、これらを、無思慮 (leichtfertig) に他に押しやり)、他方においては、(フォーマルな) 意思決定の担い手 (ライン管理者……私注) は、(スタッフの提案に対して……私注) 批判的な責任意識を発展させない。なぜなら、かれらは、時間的圧迫 (Zeitdruck) や不十分な専門知識 (mangelhaftes Fachwissen) のもとにあり、スタッフ (Stäbe) の提案を、しばしば考慮不十分に引き受けてしまうからである」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.34.)。

② 意思決定権限の分散

シュタインマンは、組織構造の第2の障壁として、「意思決定権限の分散」について論じている。シュタインマンは、「階層的 (hierarchisch) に段階づけられた意思決定構造の構築は、現代の大企業の管理 (Management) にとって、企業活動の運営 (Steuerung) において、内部組織の複雑さ (binnenorganisatorische Komplexität) を支配する (beherrschen) ために、疑いもなく必要である。管理過程のこの分化 (Ausdifferenzierung) は、倫理的観点のもとでは、いずれにせよ、上位に位置する意思決定機関によって、通例は、下位の管理レベルでの実施 (Umsetzung) において特別な行為様式 (spezifische Handlungsweisen) を強制するような、ある一定の枠組み条件 (Rahmenbedingungen) が作りだされるという点では、問題をもつものとなる」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.) と指摘する。

シュタインマンは、この関連において、「成果志向的な管理技術 (ergebnisorientierte Managementtechniken) へのかなり普及している傾向は、とりわけ、注意されるべきである」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.) と指摘する。なぜならば、この傾向は、全ての例において、「数量的 (quantitativ) におこなわれ」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.)、そして、その場合、たいてい、「貨幣的な関連数値 (monetäre Bezugsgrößen)」(Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.) に基づくからである。シュタインマンは、「下位の意思決定階層 (Entscheidungsebenen) に対する数量的な目標基準 (quantitative Zielvorgaben) は、当該の管理者 (betroffene Manager) (すなわち、下位の管理者……私注) に対してあからさまに、もは

や、状況にあった（目標にあった）手段選択のための権限を与え（lassen）ているにすぎない」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.）と指摘する。「かれら（当該の（下位の）管理者……私注）は、一種のデータ（Datum）としてあらかじめ設定されたかれらの意思決定の枠組み条件に、自らを合わせる（orientieren）」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.）。なぜならば、「そのデータは、—それが言わば『上位から』やってくるので—、比較的無条件に、すでに正しい（schon richtig）ものとして背景を疑うことなしに受け入れられる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35.）からである。それゆえに、「手段に関する管理（Mittelmanagement）の行為格率（Handlungsmaxime）は、しばしばまったく無意識である。つまり、『良い目的は手段を正当化する！（Der gute Zweck heiligt die Mittel !）』（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.35 – 36.）。

そのために、シュタインマンは、「このような成果志向的な運営技術（Steuerungstechniken）の制度化は、純粋なフォーマルな（つまり、あらかじめ上位から指示され、明確に規定された……私注）業績基準（Leistungsvorgaben）がたいてい問題となるので、とりわけ、危険な外見（gefährlicher Schein）、つまり『倫理的にこだわらない態度（ethische Neutralität）』と結びつく」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）と警告する。シュタインマンは、「そのような業績を刺激する目標基準は、しかしながらあらゆる努力にもかかわらず、しばしば、倫理的に支持できない手段選択の投入によってのみ、達成されうる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）点を指摘する。例えば、人は、「ある特定の状況のもとでは、重要な受注は、賄賂（Schmiergelder）の強烈な投入によってのみ得られる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）と考える。シュタインマンは、「そのような疑いのある実践は、取り決められた目標基準が（合法的に）達成される場合、長い間、まさに語られてはならない」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）というのが、「従来の経営学の運営システムの特徴に属している」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）と指摘する。つまり、重要となるのは、「実績（Fakten）のみ」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）ということである。

また、シュタインマンは、「階層的な意思決定構造のなかで、複雑なコミュニケーション過程において、情報のゆがみと封鎖もまた、さらに、よく知られた現象である」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）と指摘する。その場合、「批判的な情報は、美化されてのみ伝達されるか、あるいは全く捨てられてしまうということは、経済的（ökonomisch）に関連した事情（Sachverhalte）に関しては、すでに広く普及した傾向である」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）。シュタインマンは、このような「フィルター作用（Filterwirkung）」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.36.）は、倫理的に動機づけられた議論において、もっと問題視されなければならないと考える。シュタインマンは、「このような『不快な報告（unangenehme Nachrichten）』の形態においては、上司（Vorgesetzte）は、—あらゆる実際の経験に基づく—、しばしば、単に『聞き流す（Überhören）』だけではなく、むしろ、議論から『削除する

（Abdiskontieren）』ことに、自ら限定するであろう」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.37.）と指摘する。すなわち、階層的な意思決定構造においては、下位の人が上位の人へ情報を伝達するそのあり方についても、上位の人が下位の人からの情報を受け取るそのあり方についても、問題が存在する。

③ 古典的な命令階層

シュタインマンは、組織構造の第3の障壁として、命令の古典的な階層構造について論じている。なお、シュタインマンの見解には、ウォータース（Waters,J.A.）の成果が取り入れられている。シュタインマンは、「古典的な命令階層に論及することによって、ウォータース（Waters）の研究は、実際に最も重要で最も有名な組織障壁を取り上げている」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.37.）と述べている。

シュタインマンは、「命令（Befehl）と服従（Gehorsam）という、組織に条件づけられたこのメカニズムが倫理的考慮の過程にとっていかに深刻な妨げとなりうるかは、遅くともナチス支配以降、全く恐ろしいほどに知られている」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.37.）と指摘する。シュタインマンは、「全ての関連する研究にもとづくと、命令を信じること（Befehlsgläubigkeit）が、決して、単に、わずかな数の人間の病的な特徴ではないということから、出発されるべきである」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.37 – 38.）という。

たとえば、アーレントは、彼女の著書『イエルサレムのアイヒマン—悪の陳腐さについての報告—』（Arendt,H. [1964], 訳書 [1994]）において、「圧倒的な組織と統制（管理）の時代⁽⁸⁾にあって、どのようにして一人の凡庸な市民が想像を絶する悪の実行者になり得た」（ハンナ・アーレント [1994] 235 ページ）のかを報告し、「そうした平凡な悪人、陳腐な悪の出現がわれわれの時代の特徴的な現象であると警告している」（ハンナ・アーレント [1994] 235 ページ）⁽⁹⁾。

シュタインマンは、「アーレント（Hannah Arendt）が印象的にはっきりと分かせたように、従順な組織構成員（gehorsames Organisationsmitglied）が、むしろたいてい、完全な『規定（Normalität）』によって特徴づけ（auszeichnen）られ、そして適応した平凡な市民（angepaßter Durchschnittsbürger）の典型（Prototyp）を実に具体的に示している」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.38.）と述べている。

シュタインマンは、命令の古典的な階層構造が抱える問題点について、次のように指摘する。『1 人に対して、1 人の上司（one man, one boss）』という組織原理にもとづく階層的な依存関係が、それゆえ、組織における非倫理的な実践方法について発言するという部下

（7）シュタインマンは、Waters,J.A. [1978/1991] を参照するように記している。

（8）この引用箇所は、ハンナ・アーレント [1994] に含まれる、大久保和郎による解説部分を引用している。

（9）この引用箇所は、ハンナ・アーレント [1994] に含まれる、大久保和郎による解説部分を引用している。

（Untergebenen）の動機づけを挫いてしまう。上司（Vorgesetzte）は、必要ならば、さらに、指示（Weisungen）を強制手段をもって貫徹することができるということについて知っている場合には、最初から、命令された指図（befohlene Anordnungen）に対する異議（Widerspruch）を断念（verzichten）される。—とりわけ、もし、このような異議が倫理的に動機づけられるようなことでもあれば、なおさらである」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.38.）と。

シュタインマンは、「人が、この背景を前にして、組織の全体の命令階層（gesamte Befehlshierarchie）を考察するならば、より詳細に見ると、展望不可能な命令連鎖（unüberschaubare Befehlsketten）のなかの個々の人の責任は、消えてなくなる」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.38.）と考える。シュタインマンは、「マックス・ウェーバー（Max Weber）が制度化された合理化（Rationalität）の具体像として想定したような、古典的なライン組織（Ein – Linien – Organisation）はそれゆえに、より詳細に見ると、極めて危険であるという正体を現す（entpuppen）。なぜならば、それは体系的（systematisch）に、倫理的考慮を次第に小さくし、そして抑圧するからである。このとき、生活実践にもたらされるもの（lebenspraktische Ergebnis）は、『組織された無責任（organisierte Unverantwortlichkeit）』である」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.38.）と主張する。

4. 結

本稿においてわれわれは、シュタインマンの企業倫理論に関する業績に依拠することによって、企業不祥事の要因について考察した。

まず、われわれは、シュタインマンが自らの企業倫理論を構築するにあたり、企業不祥事に関する問題解決の実際の成功した事例であるネスレ社の事例を再構成し、応用可能な一般的な原則を得ようとした点について考察した。われわれは、この作業を通じて、シュタインマンは、企業不祥事に関する問題の根本的な解決については企業倫理の実施のためには、個人倫理のみに委ねるのではなく、具体的な制度の構築を提案していることを確認することができた。シュタインマンは、「対話原理の制度化」（Steinmann,H. / Löhr,A. [1994] S.149.）によって対話を可能にすることを提案している。

次に、われわれは、シュタインマンが指摘する企業不祥事の諸要因のうち、「組織構造の障壁」に関するかれの見解について検討した。「組織構造の障壁」についてのシュタインマンの叙述は、「分業」、「意思決定権限の分散」、「古典的な命令階層」の3つの部分から構成されており、われわれは、これらについて、順次、調べ確かめた。これらの作業により、①分業およびそれがもたらす専門化がすすめば、権限を明確に持たない範囲については非倫理的実践に気づいてもあえて対応しなくなることや、さらには専門知識不足のために倫理的に十分に考慮しなくなるということが生じる点、②階層的な意思決定構造においては、下位の管理者にとっては上位から強制される実績のみが重要となり倫理的考慮がなされなくなることや、

さらには情報伝達が非倫理的になされてしまうということが生じる点、③命令の古典的な階層構造においては、1人に対して1人の上司であるために、非倫理的な命令であっても強制的に従わざるをえないということが生じる点について確認することができた。これらは、個人の倫理観の欠如の問題であるとして、容易に片付けてしまうことのできない問題であった。このことから、われわれは、シュタインマンが、企業倫理の実施のためには、個人の倫理観のみに委ねるだけでは限界があると考え、組織構造の問題点の克服を強く意識していることを確認することができた。⁽¹⁰⁾

シュタインマンは、ネスレ社の不祥事とその解決を、かれの企業倫理論の構築の出発点および基礎とし、そして「対話原理の制度化」の必要性を唱えており、それゆえに、本稿で考察した、シュタインマンが企業不祥事の要因として取り上げている「組織構造の障壁」についても、「対話原理の制度化」によって克服することが、企業倫理の実施のために必要であると、シュタインマンは考えているのではないかと、われわれは推し量ることができる。

参考文献

- Arendt, H. [1964] : *Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen*, München. (ハンナ・アーレント (著)・大久保和郎 (訳) [1994] : 『イェルサレムのアイヒマン—悪の陳腐さについての報告—』 (新装版), みすず書房。この和書は, Arendt, H. [1965] : *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil*, revised and enlarged edition. の全訳であるが³, ドイツ語訳を全面的に参照し, また Anne Guérin の仏訳も参照されている)。
- Grabner-Kräuter, S. [1998] : *Die Ethisierung des Unternehmens*, Wiesbaden.
- König, M. [1999] : Ebene der Unternehmensehtik, in : Nutzinger, H. und Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hrsg.) : *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, München / Mering.
- Lammers, J. / Schmitz, O. [1995] : *Der moralische Handlungsspielraum von Unternehmen: Eine institutionen ökonomische Perspektive*, Marburg.
- Löhr, A. [1991] : *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre : Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis*, Stuttgart.
- Mohr, M. [1998] : *Mikropolitik und Moral*, Frankfurt a. M. / New York.
- Neugebauer, U. [1998] : *Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Sternenfels / Berlin.

(10) なお、シュタインマンは、1970年代の「経営者の社会的責任」論についても、それが、公共の利害を保障するにあたって不可欠な権力統制を、個人的な観点から導き出し、企業による制度的な観点において導きだしていない点について批判しており、かれは、制度倫理としての特徴をもつ企業倫理論を唱えている (高見直樹 [2008] 109 ページ)。ただし、シュタインマンは、「経営者のモラルについて」 (Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] S.46.) も論じており、かれは、決して、個人の倫理的な観点について論じることを否定しているわけではない。

- Steinmann, H. / Gerum, E. [1985] : Unternehmensordnung, in : Bea, F.X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.) : *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1 : Grundfragen*, 3.Aufl., Stuttgart / New York. (これについては、次をも参照されたい。ホルスト・シュタインマン / エルマー・ゲルム / 抄訳 生駒道弘, 「企業秩序」, F. X. ベア / E. ディヒテル / M. シュヴァイツァー / 小林哲夫 / 森 昭夫 (編著) [1998], 『一般経営経済学・第1巻: 基本問題』 森山書店)。
- Steinmann, H. / Löhr, A. [1988] : Unternehmensethik – eine „realistische Idee“. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40.Jg., Heft4.
- Steinmann, H. / Löhr, A. [1994] : *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2.Aufl., Stuttgart.
- Waters, J. A. [1978/1991] : Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, in *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, Spring, Reprinted in : Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.) [1991] : *Unternehmensethik*, 2.Aufl., Stuttgart.
- 生駒道弘 [1997] : 「市場経済における企業倫理の基礎と実現過程—シュタインマン教授らの提案について—」, 海道 進, 吉田和夫, 大橋昭一 (編) 『現代ドイツ経営経済学』 税務経理協会。
- 岡本人志 [2001] : 「ドイツにおける企業倫理研究の動向について」, 『経営研究』, 第51巻 第4号。
- 岡本人志 [2007] : 「企業行動のモラル化」に関するホーマンの構想」, 『経済情報論集』, VOL.7, NO.2。
- 岡本人志 [2008] : 「ホーマンの企業倫理論」, 『経済情報論集』, 第8巻 第1号。
- 岡本人志 [2009] : 「企業倫理のパースペクティブ—シュタインマンの企業倫理論に関する研究—」, 『経済情報論集』, 第9巻 第2号。
- 風間信隆 [2003] : 「ドイツにおける企業倫理」, 中村瑞穂 (編) 『企業倫理と企業統治—国際比較—』 文眞堂。
- 鈴木辰治 [1996] : 『企業倫理・文化と経営政策—社会的責任遂行の方法—』 文眞堂。
- 高見直樹 [2002] : 「企業倫理の理論とネスレ社の事例—シュタインマン (およびレーア) の見解—」, 『大阪市大論集』, 第103号。
- 高見直樹 [2004] : 「「経営者の社会的責任」論とシュタインマンの企業倫理論」, 経営学史学会 (編) 『経営学を創り上げた思想』 (経営学史学会年報第11輯) 文眞堂。
- 高見直樹 [2006] : 「シュタインマンの企業倫理論の構想と体系に関する研究」 (大阪市立大学・博士論文)。
- 高見直樹 [2008] : 「「経営者の社会的責任」論批判と企業倫理論の構想—シュタインマンの見解について—」, 片岡信之, 海道ノブチカ (編) 『現代企業の新地平—企業と社会の相利共生を求めて—』 (海道ノブチカ先生還暦記念論文集) 千倉書房。
- 高見直樹 [2009] : 「企業倫理と企業対話—シュタインマンの見解を中心として—」, 『経済理論』, 第351号。
- 田中照純 [1997] : 「ドイツの企業倫理学」, 海道 進, 吉田和夫, 大橋昭一 (編) 『現代ドイツ経営経済学』 税務経理協会。
- 中村瑞穂 [2002] : 「経営倫理」, 経営学史学会 (編著) 『経営学史事典』 文眞堂。
- 松田 健 [2009] : 「ドイツにおける企業倫理」, 『創価経営論集』, 第33巻 第3号。
- 万仲脩一 [2001] : 『企業体制論—シュタインマン学派の学説—』 白桃書房。
- 万仲脩一 [2004] : 『企業倫理学—シュタインマン学派の学説—』 西日本法規出版。
- 万仲脩一 [2009] : 『企業倫理学の構想』 ふくろう出版。

『広辞苑』[1998]：第5版，新村 出（編）岩波書店。

『経営学史事典』[2002]：経営学史学会（編）文眞堂。

『新現代独和辞典』[1993]：第1版，ロベルトシンチンゲル，山本明，南原実（編）三修社。

『大辞泉』[1998]：増補・新装版，松村 明（監修）小学館。